

HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI,
Elton MAYO (1880-1949) ve arkadaşları (F. Roethlisberger, W. Dickson)

- Mayo, Avustralyalı, **Psikolog, sosyolog ve örgüt kuramcısı, Bilim insanı**
- Harvard Üniversitesi'nde iken ABD'li Western Elektrik şirketinin **Hawthorne Fabrikası'**nda araştırmalar yürütmüştür.
- Araştırmaların amacı, **fiziksel şartların işgücü verimliliği üzerine etkilerini** incelemektir.
- 1924-1932 arasında araştırmalar sürdürüldü.

Hawthorne Araştırmaları

Mayo başkanlığındaki ekip, 6 kişilik kadın çalışan grubu üzerinde araştırmalarını yürüttüler.

- Işıklandırma Deneyi
- Röle Montaj Odası Deneyi X 2
- Mika Yarma Test odası Deneyi
- Mülakat Programları
- Seri bağlama gözlem odası deneyi

Hawthorne Araştırmaları: Işıklandırma Deneyleri

Çalışma ortamının ışıklandırılması – verimlilik arasındaki ilişki incelenmiştir.

Anlamlı Bir
İlişki
Bulunmadı

Hawthorne Araştırmaları: Röle Montaj Odası Deneyi X 2

Dinlenme molaları, çalışma süreleri
ve teşvikli ücretin
verimliliğe etkisi

6 kadın personele çeşitli
aralıklarla uygulanan
değişiklikler sonrası
**verimliliğin büyük oranda
arttuğu** gözlemlenmiştir.

Bu gelişmelerin değiştirilen
fiziksel şartlardan
kaynaklanmadığına inanan
araştırmacılar, yapılan olumlu
değişiklikleri **ortadan
kaldırmıştır.**

Hawthorne Araştırmaları: Röle Montaj Odası Deneyi X 2

Dinlenme molaları, ikramlar,
teşvikli ücret ortadan
kaldırıldı.

Sonuçlar;
verimliliğın artmaya devam
ettiğini gösterdi.

Çalışanlar, yalnızca değışen
şartlara değıl,
başka bir değışkene
göre davranış geliştiriyorlar...

Hawthorne Araştırmaları: Mika Yarma Test Odası Deneyi

 cret artışı dışında,
molaların ve haftalık çalışma
sürelerinin
verimlilik üzerindeki etkisi
incelenmiştir.

Molaların ve çalışma
sürelerinin düzenlenmesi veya
düzenlenen şartların geri
alınması ile verimlilikte
herhangi bir değışiklik
gerçekleşmemiştir.

Hawthorne Araştırmaları: Mülakat Programları

Yapılan deneylerin
beklenmedik sonuçlarını ve
bunların nedenlerini ortaya
koymak amacı ile mülakat
uygulanmıştır.

• **Sosyal ihtiyaç,**
• **Sosyal statü,**
• **Sosyal ilişki**
kavramları ön plana  ıktı.

Hawthorne Araştırmaları: Seri bağlama gözlem odası deneyleri

Sosyal grupların ortaya çıkması ile, **özel mülakatlara** yer verilmiştir.

- Yalnızca ücret, aydınlatma, sıcaklık, gürültü vb. fiziksel şartlar değil;
- İş yerindeki
- moral ortamı,
- **kişilerarası ilişkiler**
- ve **duygusal anlaşmalar**
- **verimlilik ve etkinlik** sağlamaktadır.

GENEL SONUÇ:

a)

- Çalışma sürelerinin **psikolojik** ve **fiziksel** yorgunluğu azaltacak şekilde düzenlenmesi,
- Programlı **dinlenme aralarının** verilmesi,
- İşçilerin **düzenli sağlık kontrolünden** geçmesi,
- **Öğle yemeklerinin** verilmesi,
- Doğum günü gibi **özel günlerin kutlanması** ve **yönetimin katılımı**,
- İşçilerin **işyerinin önemli bir parçası** olduklarına yönelik **duygular oluşturulması**,

Takdir, saygı ve güveni artırır.

GENEL SONUÇ:

b)

- Kadın çalışanlara kısa zamanda birbiriyle **tanışma, anlaşma ve duygusal yönden de yakınlaşma** olanağı sağlanması, birbirleriyle
- **uyumlu,**
- **yardımlaşan** ve
- **dayanışma içinde çalışan** arkadaş grubu olmalarını sağlamıştır.

- Karşılıklı **sevgi-saygı-güven** oluşan ortamlarda, **başarı ve verimlilik sürekli artma eğilimindedir.**

Bu çalışma ile, yönetimde
İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI
ortaya çıkmıştır.

Klasik yönetim düşüncesi
«ekonomik insan» modelini
savunurken,
Hawthorne Araştırmaları ile
«sosyal insan»
keşfedilmiştir.

Kurt LEWIN (1890-1947) ve arkadaşlarının ÖNDERLİK ARAŞTIRMASI

- Alman/Amerikalı **Psikolog**
- **Sosyal, örgütsel ve uygulamalı psikolojinin** babası kabul edilir.
- Yaptığı araştırmalarda, 10-11 yaş arasındaki çocukların önderlik biçimlerine tepkileri ve önderlik biçimlerinin grup ilişkileri ile verimliliği üzerindeki etkisi incelenmiştir.
- Çocuklar maske yaparken, onlara nezaret eden üç önder tipine yer verilmiştir.

Kurt LEWIN (1890-1947) ve arkadaşlarının ÖNDERLİK ARAŞTIRMASI

Birinci grupta;

- Astlarına **otoriter** davranan,
- Nasıl yapacaklarını ve çalışacaklarını gösteren
- İş ve görevleri **kendisi belirleyen** ve yaptıran önder bulunmaktadır.

Kurt LEWIN (1890-1947) ve arkadaşlarının ÖNDERLİK ARAŞTIRMASI**İkinci grupta;**

- Astlarına tam serbestlik sağlayan (liberal),
- Herkesin istediği maskeyi istediği şekilde yapmasına izin veren önder,

Kurt LEWIN (1890-1947) ve arkadaşlarının ÖNDERLİK ARAŞTIRMASI**Üçüncü grupta;**

- Demokratik ve katılımcı yaklaşım sahibi
- Çocukları yönlendiren ve yol gösteren önder,

Kurt LEWIN (1890-1947) ve arkadaşlarının ÖNDERLİK ARAŞTIRMASI**OTOKRATİK ÖNDER**

- Astların bir kısmı önderi dinlemiş,
- Bir kısmı emirleri beğenmemiş, sorgulamış, itiraz etmiş ve ek bilgi istemiş,
- Önderi şiddetle eleştirmiştir.

LİBERAL ÖNDER

- Grup üyeleri maskeyi nasıl yapacakları konusunda sürekli liderden bilgi istemiş; bağımsız hareket edememiş.
- Bireysel davranmış; teknik bilgi alışverişi ve işbirliği sağlanamamış.

DEMOKRATİK ÖNDER

- Yaratıcı fikirlerinden yararlanmış,
- Tam bir işbirliği sağlanmış,
- Dostça ilişkiler kurulmuş.

VERİMLİLİK

ÇOK YÜKSEK

VERİMLİLİK

ÇOK DÜŞÜK

VERİMLİLİK

YÜKSEK

KALİTE

ÇOK DÜŞÜK

KALİTE

ÇOK DÜŞÜK

KALİTE

ÇOK YÜKSEK

Kurt LEWIN (1890-1947) ve arkadaşlarının ÖNDERLİK ARAŞTIRMASI

Bu çalışma, yönetimde **insanca davranışların, duygusal destek ve yakınlaşmanın insan davranışları üzerindeki etkisini** ortaya koymaktadır.

Harwood İmalat İşletmesi Araştırması

- Konfeksiyon işletmesi- Pijama model değişimi sorunu
- **Sık değişen pijama modellerinin** işçiler üzerindeki olumsuz etkisi
- İşe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma

*Model değişikliklerin olumsuz etkilerini araştırmak için **üç ayrı grupta** araştırma yapılmıştır.*

Harwood İmalat İşletmesi Araştırması

Birinci grup; Kontrol grubu niteliğinde. Pijama modelleri **ustabaşılar** tarafından açıklanıyor, kesim ve dikim işçilere öğretiliyordu.

İkinci grup; Kararlara katılım komitesi oluşturuldu. İşçiler komite aracılığıyla **üretim miktarı** ve **parça başı ücret** konusunda yönetime katıldı.

Üçüncü grup; İşçilere **tam yetki** verildi. Modellerin **tasarlanıp** üretilmesine kadar tüm kararlar işçiler tarafından alınıyordu.

SONUÇ:

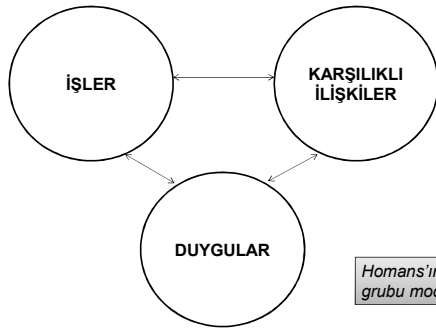
Birinci grup; Model değişiminden sonra üretim düştü ve bir daha aynı seviyeye çıkmadı. Sorunlar artarak devam etti.

İkinci grup; Üretim düştü ancak 1-2 hafta içinde aynı seviyeye döndü. İşçi ücretlerinde önemli oranda artış yaşandı. Şikayetler azalarak ortadan kalktı.

Üçüncü grup; Üretim düştü ancak 1-2 gün içinde eski seviyesine ulaştı. 2. Hafta sonunda üretimde ve işçi ücretlerinde %20 oranında artışlar yaşandı. Şikayet olmadığı gibi, örgüte karşı tutumlar iyileşti.

Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı

Yöneticiler **biçimsel olmayan** iş gruplarından korkarlar...



Homans'ın insan grubu modeli

Rensis Likert – Yönetim Sistemleri Yaklaşımı

Yönetimim Yeni Yönleri – 1961
İnsan Organizasyonu - 1967

Likert **mevcut yönetimleri** dört grupta değerlendirmiştir.

SİSTEM 1:

- Yöneticileri astlarına güvenmezler.
- Kararların çoğunluğu **üst yönetim** tarafından alınıp astlara iletilir.
- Astlar **korku tehdit** ve **cezalandırmayla** çalışır.

Rensis Likert – Yönetim Sistemleri Yaklaşımı

SİSTEM 2:

- Yönetim asllarına **güvenir** ancak hizmetçi-efendi şeklindedir.
- Asllar **sınırlamalar** doğrultusunda kararlara katılır
- GÜdülemede ödöl ve cezalar kullanılır.

Rensis Likert – Yönetim Sistemleri Yaklaşımı

SİSTEM 3:

- Yöneticilerin asllara **güvenleri** tam olmamakla beraber **çoktur**.
- Amaç, strateji ve politikaların düzenlenmesi ve kararlara geniş ölçüde, **yüksek yönetim kademeleri** tarafından verilir.
- Asllar **teknik konularda** kararlara alır ve uygular.
- İletişim **hiyerarşiktir**.

Rensis Likert – Yönetim Sistemleri Yaklaşımı

SİSTEM 4:

- Yöneticilerin asllara **güveni** tamdır.
- Karar verme koordineli bir şekilde **bütün örgüte** dağıtılmıştır.
- Asllara **ekonomik ödöl**ler artırma, amaçları belirleme, yöntem geliştirme, sonuçları değerlendirme imkanı verilmiştir.
- Eksiksiz bir güdüleme olanağı sağlanmıştır.

